

GAYA KEPEMIMPINAN KYAI LUKMAN AL-KARIM DALAM PENGEMBANGAN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM (Studi Kasus di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang)

Rusmini

**Pascasarjana Ilmu Agama Islam Universitas Muhammadiyah Malang.
rusmini@yahoo.co.id**

Abstrak

Kepemimpinan bukanlah sesuatu yang hanya dapat dipelajari dan diteliti. Bahkan dalam kepemimpinan, banyak hal yang bisa ditemukan; karakter dan tindakan kepemimpinan yang paling menonjol dari seseorang yang memiliki peran paling penting dalam meningkatkan dan memajukan prestasi untuk memimpin lembaganya. Penelitian ini dilakukan melalui penelitian lapangan dengan menggunakan model kualitatif. Peneliti memeriksa pendapat dari Kyai Lukman yang dalam telah berhasil dalam mengembangkan pesantrennya. Hasil dari penelitian ini adalah: untuk memimpin dan mempertahankan keberadaan pesantren, beliau berjalan sendiri. Kyai Lukman melakukan banyak strategi sebagai berikut: Pertama, strategi Kyai Lukman mengelola dana pendidikan. Kyai Lukman menggunakan beberapa jenis metode untuk mendanai kegiatan pendidikan di lembaganya. Beliau sendiri yang mendanai lembaganya dan beliau mendapatkan sumbangan dari pusat laba pesantren. Kyai Lukman meningkatkan kualitas buruh di pesantren Bahrul Maghfiroh dengan memberikan sikap wara, uswatun hasanah (contoh yang baik) dan riyadlul (tirakat) untuk semua siswa, semua buruh dan semua guru (asatizah). Kyai Lukman juga memperluas kurikulum pengajaran di pesantren. Dari banyak persepsi, peneliti bisa mengklasifikasikan bahwa Kyai Lukman memiliki karismatik, transformasional, dan visioner sebagai pemimpin yang baik.

Kata Kunci: *Kepemimpinan, Lukman Al-Karim, Pendidikan Islam.*

Abstract

LEADERSHIP STYLE OF KYAI LUKMAN AL-KARIM IN THE DEVELOPMENT OF ISLAMIC EDUCATIONAL INSTITUTION: A CASE STUDY IN PESANTREN BAHRUL MAGHFIRAH, MALANG: The leadership is not something that can only be learned and researched. Even in leadership, many types can be found; character and the most protrude leadership action from a person who has an important role in his achievement to lead his institution. This research was conducted through field research using qualitative model. Researcher inspected the opinions of Kyai Lukman thinking in his efforts to develop and advance his pesantren. The result of this research is: to lead and defend the existence of his Islamic boarding school that he runs by himself, Kyai Lukman applies many strategies as follow: First, Kyai Lukman's strategy in managing the educational funding. Kyai Lukman uses several kinds of method to fund the educational activities in his institution; they are self-funding and donation from the income of pesantren profit centers. Kyai Lukman increases the quality of laborers in pesantren Bahrul Maghfiroh by giving the exemplary attitude of wara', uswatun hasanah (good example) and riyadloh (tirokat) to all students, all laborers and all teachers (asatizh). Kyai Lukman also expanded the curriculum of teaching in his pesantren. Second, the types of Kyai Lukman's leadership. From many perceptions, the researcher could classify that Kyai Lukman has charismatic, transformational, and visionary leader attitude.

Keywords: *Leadership, Lukman Al-Karim, Islamic Education.*

A. Pendahuluan

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan pembahasan yang masih dianggap sangat menarik untuk terus dijadikan penelitian, terlebih lagi jika dikaitkan dengan kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan, karena ia merupakan salah satu faktor penting dan menentukan keberhasilan atau gagalnya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.¹ Kajian kepemimpinan merupakan sesuatu yang tidak hanya bisa dipelajari, diteliti bahkan bisa dikenal kecenderungan tipe, gaya ataupun perilaku kepemimpinan

¹ Soekamto, *Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1999, h. 19.

seseorang yang paling menonjol sekaligus, yang berperan penting dalam kesuksesannya memimpin lembaga yang dipimpinnya. Seseorang sukses menjadi pimpinan pondok pesantren bisa jadi karena strategi yang digunakan, tetapi juga karena ciri atau sifatnya yang menonjol dari dalam diri pribadinya. Setiap organisasi apapun jenisnya pasti memiliki seorang pemimpin yang harus menjalankan kepemimpinan dan manajemen bagi keseluruhan organisasi sebagai satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan. Demikian juga halnya dengan lembaga pendidikan, sangat membutuhkan seorang pemimpin yang royal dan mempunyai banyak visi, ide dan strategi untuk mengembangkan lembaga pendidikan. Menurut Rivai, dalam organisasi formal maupun nonformal selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian ditunjuk atau diangkat sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lainnya. Biasanya orang seperti itu disebut pemimpin. Dari kata pemimpin itulah muncul istilah kepemimpinan setelah melalui proses yang panjang. Pendekatan dan penelitian tentang kepemimpinan terus berkembang sejak munculnya istilah pemimpin dan kepemimpinan tersebut.²

Dalam menghadapi iklim kompetitif dewasa ini, sebuah organisasi atau lembaga sangat memerlukan pemimpin yang berorientasikan corak masa kini. Untuk menjadi pemimpin yang sesuai dengan tuntutan era sekarang ini, seorang pemimpin dituntut memiliki kejelian dalam menghadapi segala permasalahan-permasalahan yang ada, di samping itu juga harus mempunyai kemampuan memimpin dan kemampuan intelektual yang tidak diragukan lagi, sehingga di dalam memutuskan suatu kebijakan dapat diterima baik oleh masyarakat luas maupun di dalam organisasi yang dipimpinnya.³

Permasalahan yang dialami oleh Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh pada umumnya juga banyak dialami oleh pondok pesantren-pondok pesantren lain, bahkan pondok pesantren yang sudah lama berdiri juga tidak luput dari berbagai masalah. Diantara

² Viethzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006, hh. 1-2.

³ *Ibid.*

permasalahan yang sering muncul antara lain adalah bagaimana meningkatkan kualitas pendidikan yang sesuai (*relevance*) dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Upaya untuk memecahkan masalah tersebut, umumnya pondok pesantren dihadapkan pada persoalan dana, fasilitas pendidikan, administrasi, manajemen pendidikan dan kualitas sumber daya manusia (tenaga professional) yang ada di lingkungan pondok pesantren tersebut.

Namun, kelemahan-kelemahan tersebut tidak menjadikan Kyai Lukman Al Karim selaku pemimpin Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh untuk tidak melanjutkan program-program yang telah direncanakan. Akan tetapi kelemahan-kelemahan tersebut dijadikan sebagai cambuk untuk terus maju dan berkembang. Karena itu, berbagai upaya terus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tersebut. Maka untuk terus melahirkan dinamisasi pondok pesantren dan dalam rangka memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana dan tenaga), Kyai terus berupaya menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi serta membimbing para bawahan (pengurus pondok pesantren, ustadz/guru) untuk terus berusaha meningkatkan kinerja dan kualitas keilmuan mereka, juga terhadap seluruh santri yang ada di luar lingkungan Pondok Pesantren.

Dalam memimpin sebuah pesantren, kyai menggunakan berbagai strategi, gaya atau tipe kepemimpinan yang berbeda-beda, tidak terkecuali dalam hal ini Kyai Lukman Al Karim. Ada suatu pandangan mengatakan bahwa dalam memimpin sebuah pesantren, tidak ada pola atau gaya kepemimpinan kyai yang spesifik yang berlaku dalam semua situasi, tetapi bersifat kondisional. Pandangan ini memang benar, namun, berkaitan dengan pengembangan yang terjadi setiap saat dan menuntut sebuah organisasi untuk berkembang serta terus melakukan perbaikan, maka kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang relevan bagi para pemimpin pendidikan saat ini. Kepemimpinan transformasional ini cukup diyakini akan mampu menjawab tantangan pengembangan pondok pesantren secara kekinian.⁴

Untuk itu, dalam penelitian ini, peneliti akan mencoba

⁴ Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasahada press, 1993.

mengkaji secara mendalam tentang bagaimana strategi kepemimpinan serta hal-hal yang berkaitan dengan tipe kepemimpinan Kyai Lukman dalam mempertahankan dan mengembangkan lembaga pendidikan Islam yang beliau pimpin, yakni Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang. Untuk mengkaji dan meneliti permasalahan sebagaimana diuraikan diatas secara mendalam dan memenuhi apa yang menjadi tujuan studi ini, maka permasalahan difokuskan pada hal-hal seperti di bawah ini:

1. Bagaimana gaya kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim dalam mengembangkan lembaga pendidikan Islam di pondok pesantren Bahrul Maghfiroh?
2. Tipe kepemimpinan apa yang digunakan Kyai Lukman Al Karim di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh?

Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan (*field research*) yang bersifat *kualitatif*, melalui data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara mendalam, serta dokumentasi, dikaji tentang ide-ide pemikiran Kyai Lukman dalam mengembangkan dan memajukan pesantren yang dipimpinnya. Adapun sumber data sekunder dapat berupa hasil-hasil penelitian sebelumnya tentang masalah yang sejenis maupun yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan kyai dalam mengelola pesantren. Peneliti melakukan analisis data ketika masih dalam proses maupun pada saat selesai mengumpulkan data di lapangan, yang meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

B. Pembahasan

1. Biografi Kyai Lukman Al Karim

Kyai Lukman Al Karim dilahirkan di sebuah desa yang bernama penanggungan Betek. Sebuah pedukuhan yang terletak di tengah kota Malang, Jawa Timur pada tanggal 21 Mei tahun 1964. Beliau menikah dengan Nyai Indah Herawati. Dari pernikahannya itu, beliau tidak dikaruniai putra/putri sebagai penerusnya kelak. Pada hari ahad, jam 21.00 wib, tanggal 12 maret tahun 2006 adalah tahun berduka cita bagi Kyai Lukman, karena pada tahun itu ayahandanya tercinta Romo KH Abdullah Fattah bin Daim

Tjitronegoro meninggal dunia.⁵ Beliau mempunyai sepuluh orang saudara. Beliau adalah anak ke sembilan. Beliau sering dipanggil oleh para jamaah dengan Gus Lukman. Karena kata beliau: biar lebih akrab dengan para Jamaah.

Sedangkan latar belakang pendidikan beliau adalah Madrasah Diniyah Islamiyah pada sore hari (SD pada pagi hari selama 6 tahun), SMP selama 3 tahun, SMA juga selama tiga tahun dan kuliah di UNISMA selama empat tahun di Malang. Kyai Lukman disamping nyantri pada orang tuanya, yakni Romo KH. Abdullah Fattah, seorang ulama Masturin (Ulama yang Tersembunyi). Dikatakan tersembunyi karena pada waktu itu beliau mempunyai sebuah pondok sebagaimana seseorang biasanya dipanggil Kyai karena sudah memiliki pondok pesantren. Beliau sangat dikenal di luar kota Malang seperti di Makasar karena beliau pernah berdakwah disana selama 8 tahun. Gus Lukman juga nyantri ke Mekkah, Iran, Yordania dan beberapa negara lain. Di Mekkah beliau dibimbing oleh Ulama ahli Tasawwuf.⁶

Sebelum menjadi pimpinan pondok pesantren, beliau adalah seorang pemain pada salah satu club sepak bola yang ada di Malang yaitu PERSEMA. Sebagai alumuni PERSEMA beliau sekarang sudah merancang membangun sebuah lapangan Futsal untuk santri dengan tujuan agar mereka kuat jasmani, tidak hanya kuat secara rohani. Beliau tidak mau berafiliasi ke partai manapun hanya karena ingin menjaga hati jangan sampai beliau tergantung ke pemerintah dalam segi dana. Pembiayaan pondok harus dari usaha sendiri karena itu adalah bentuk pendidikan mental terhadap santri-santri. Beliau ingin menunjukkan bahwa Bahrul Maghfiroh adalah pondok pesantren yang mandiri.⁷

2. Karakteristik Kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim

Peran seorang pemimpin adalah sangat penting dalam upaya pengembangan pondok pesantren, karena pemimpin tersebut merupakan orang yang akan menentukan maju mundurnya atau hidup matinya pondok pesantren. Seorang pemimpin

⁵ Dok. PP Bahrul Maghfiroh, 29/2/2010.

⁶ Dok. PP Bahrul Maghfiroh, 29/2/2010.

⁷ Dok. PP Bahrul Maghfiroh, 29/2/2010.

selain menjalankan fungsi multi peran di atas, dia juga harus terus merangsang intuisi intelektualnya untuk merespons aneka tantangan dan perubahan yang terjadi di masyarakat. Dan harus memandang perubahan dan tuntutan masyarakat, serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi sebagai sebuah dinamika yang bernilai. Kesemuanya itu sangat perlu untuk menjadikan lembaga seperti pondok pesantren agar tetap eksis di masa yang akan datang dan tetap relevan dengan perkembangan zaman dewasa ini.

Sebagai seorang pemimpin yang baik, Kyai selalu memberikan motivasi kepada para bawahannya agar mereka lebih peka akan pentingnya hasil-hasil pekerjaan serta diharapkan agar para bawahan lebih mengedepankan kepentingan pondok pesantren dari pada kepentingan pribadi atau diri sendiri. Terkait dengan kepemimpinan Kyai, banyak yang mengatakan bahwa suksesnya kepemimpinan Kyai Lukma Al Karim di Pondok Pesantren ini tidak terlepas dari karakteristik kepribadian yang dimiliki oleh Kyai, yaitu: akhlakunya yang baik, kepekaan sosialnya yang tinggi, seorang bapak yang ramah tamah dan penuh kasih sayang, rendah hati, tidak sombong meski ayahnya juga seorang ulama . Suka menolong tanpa pilih kasih, kemauan berkorban yang tinggi dan suka membela warga yang lemah.⁸

Selain itu, beliau memiliki jiwa pemberani, penuh inisiatif, kuat tidak mengenal lelah, bertanggungjawab terhadap segala yang berkaitan dengan kepentingan bawahan dan masyarakat, optimis, semangatnya yang tinggi untuk mencapai tujuan, obsesi yang kuat dan tekad yang besar untuk tidak gagal dalam menjalankan kepemimpinannya, tegas dalam hal yang menyangkut hukum-hukum syara', memiliki pandangan jauh ke depan, pekerja keras, pergaulannya luas meski terhadap masyarakat kecil sekalipun, sangat perhatian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahan dan masyarakat pondok pesantren dan lain-lain. Sifat-sifat inilah yang dinilai dapat mempengaruhi, mendorong dan mengajak bawahan dan masyarakat untuk bersama-sama membangun dan mengembangkan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh.

Kyai Lukman Al Karim juga dikenal seorang yang kuat.

⁸ Dok. PP Bahrul Maghfiroh, 29/2/2010.

Selaku pimpinan beberapa pondok pesantren Bahrul Maghfiroh ini beliau tidak henti-hentinya keliling mengadakan pengajian-pengajian setiap hari mulai dari pagi sampai sore, dari satu tempat ke tempat lain, dari satu desa ke desa lain bahkan dari satu propinsi ke propinsi lain. Dalam sehari tidak kurang dari dua sampai tiga acara pengajian yang harus dihadiri.

3. Strategi Kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim

Sebagai seorang pemimpin, Kyai Lukman dituntut untuk bisa mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi, baik oleh lembaga yang beliau pimpin maupun oleh masyarakat yang beliau pimpin. Guna mengatasi berbagai masalah yang muncul, Kyai menggunakan berbagai strategi yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Strategi Kyai Lukman dalam mengelola Dana Pendidikan

Dana merupakan salah satu sumberdaya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan atau penyelenggaraan pendidikan. Dana juga merupakan potensi yang sangat menentukan dan bagian yang tak terpisahkan dalam lembaga pendidikan. Suatu kegiatan belajar-mengajar memerlukan dana yang sudah pasti dana itu diperlukan misalnya untuk pengadaan alat-alat belajar, gaji guru dan pengurus pesantren, serta pemeliharaan sarana dan prasarana pendidikan. Fungsi dana pada dasarnya untuk menunjang penyediaan sarana dan prasarana seperti tanah bangunan, pelayanan administratif dan sebagainya. Dana pendidikan sebenarnya tidak selalu identik dengan uang (*red cost*), tetapi segala sesuatu pengorbanan yang diberikan untuk setiap aktivitas dalam rangka mencapai tujuan penyelenggaraan pendidikan.⁹

Adapun strategi Kyai Lukman dalam mengelola dana pendidikan menurut beberapa sumber (Kyai Lukman, ustazh Muzammil dan) adalah dengan menggunakan dana pribadi dan

⁹ Mujamil Qomar, "Pengembangan Sistem Pendidikan Pesantren Dalam Perubahan Sosial". Dalam Edukasi, Jurnal Penelitian Agama dan Keagamaan. Volume 8, Nomor 1, Januari-April 2010, hlm. 3909-3925. (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan).

dana beberapa bentuk usaha pribadi yang dimiliki Kyai Lukman.¹⁰ kemandirian pondok pesantren Bahrul Maghfiroh sebenarnya sudah dirintis sejak awal dan hal itu sekaligus menjadi bukti bahwa Kyai Lukman sebagai seorang pemimpin bisa dikatakan jauh lebih maju dibandingkan dengan pesantren-pesantren lainnya yang masih mengandalkan dana iuran santri dan sumbangan dari masyarakat.

b. Strategi Kyai Lukman Al Karim dalam Meningkatkan Kualitas SDM Pengurus Pesantren

Di samping pengelolaan dana pendidikan dengan cara yang modern, kyai Lukman dalam usahanya meningkatkan kualitas sumber daya manusia di pondok pesantren Bahrul Maghfiroh beliau menggunakan beberapa strategi yang merupakan penjabaran dari ajaran agama Islam yang menurut beliau meliputi beberapa hal. Strategi Kyai Lukman Al Karim dalam meningkatkan kualitas SDM di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh beliau mengatakan bahwa:

“ Menanamkan sikap wara‘, uswatun hasanah (teladan) dan Riyadloh (*tirokat*) kepada setiap santri, pengurus dan dewan asatizh. Menurut beliau dengan mereka memiliki 3 sikap dasar tersebut mereka akan mampu melakukan segala sesuatu dengan penuh keikhlasan. Dengan mampu menumbuhkan sikap hormat dan patuh para bawahan. Mampu membuat para bawahan terlibat secara emosional dalam misi organisasi atau pondok pesantren. Mampu menumbuhkan rasa percaya diri para bawahan, sehingga mereka percaya dapat memberikan kontribusi-kontribusi yang baik bagi pengembangan pondok pesantren dan berusaha bersungguh-sungguh menjalankan tugas dengan penuh rasa tanggungjawab. (2) Mampu menumbuhkan kesadaran pengikutnya mengenai pentingnya hasil sebuah pekerjaan dan lebih mengutamakan kepentingan pondok pesantren dari pada kepentingan pribadi, mampu memotivasi bawahan untuk terus meningkatkan kinerja dan kualitas keilmuan mereka. (3) Selalu memberikan dukungan dan kepercayaan kepada bawahan dalam menjalankan

¹⁰ Wawancara dengan Kyai Lukman: 21/11/2010.

tugas mereka. Di samping itu, Kyai memberikan perhatian dan berusaha meningkatkan kebutuhan dan kesejahteraan bawahan. Kyai juga memberikan bimbingan dan pelatihan kepadapara bawahan. Meskipun pelatihan tersebut diberikan oleh pihak lain, namun atas restu dan dukungannya.¹¹

Selanjutnya, bagaimanakah bentuk perilaku kepemimpinan yang efektif ketika pemimpin berhubungan dengan bawahan atau pengikutnya? Disini seorang pemimpin juga harus menunjukkan perilaku yang variatif. Artinya seorang pemimpin harus dapat membedakan, kapan menerapkan perilaku *instruktif*, kapan *supportif*, kapan *delegatif* dan kapan harus *partisipatif*.¹²

Perilaku yang variatif tersebut telah diterapkan oleh Kyai Lukman Al Karim di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang. Misalnya, untuk meningkatkan kualitas SDM di lingkungan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, Kyai Lukman Al Karim memberikan dorongan kepada semua guru/asatizh untuk melanjutkan studinya ke jenjang yang lebih tinggi, S2 dan S3. Bahkan kepada masyarakat (jemaah pengajiannya) juga di instruksikan supaya anak-anak mereka disekolahkan ke jenjang yang lebih tinggi agar nantinya bisa dimanfaatkan (perilaku *supportif*). Kyai juga tidak jarang mendelegasikan baik guru/asatizh untuk mengikuti program-program pelatihan, work shop, seminar dan sebagainya yang dianggap positif bagi pengembangan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh ke depan (perilaku *delegatif*). Selanjutnya dalam setiap musyawarah, Kyai meminta partisipasi bawahan untuk mengeluarkan usulan, ide atau gagasannya sebelum mengambil keputusan. Selain itu, Kyai juga selalu meminta kepada bawahan dan masyarakat untuk bersama-sama bertanggungjawab terhadap hal-hal yang menyangkut pondok pesantren dan ikut merasa memiliki pondok pesantren (perilaku *partisipatif*). Hal ini jika dikaitkan dengan teori, maka pernyataan tersebut sesuai dengan teori situasi (kontigensi) yang mengatakan bahwa situasi yang berbeda harus dihadapi dengan perilaku kepemimpinan yang berbeda pula. Intinya tidak ada model kepemimpinan yang ideal

¹¹ Wawancara dengan Kyai Lukman: 21/11/2010.

¹² Sockamto, *Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren*, Jakarta: LP3ES, 1999.

dalam setiap waktu tetapi tergantung pada bawahan ataupun situasi dan kondisi.

Sementara itu, perilaku kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim kalau dikaitkan dengan sumber kekuasaan (*source of power*), perilaku kepemimpinannya dapat dimaknai sebagai gabungan antara *position power* dengan *personal power*. *Position power* (kekuasaan berdasarkan posisi) yaitu yang berupa kekuasaan untuk memerintah, memberi imbalan, kekuasaan memberi hukuman sesuai dengan kapasitasnya selaku pimpinan di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh. Selanjutnya, *personal power* (kekuasaan berdasarkan kepribadiannya) yang berupa keahliannya, kharismanya, sifat pemberaninya, kemampuan persuasifnya dan sifat-sifat lain yang dimilikinya.

c. Strategi Kyai Lukman Al Karim dalam Mengembangkan Kurikulum Pembelajaran di Pesantren

Dengan sistem sekolah yang dikembangkan itu maka dilihat dari aspek kurikulum pondok pesantren Bahrul Maghfiroh mengalami pengembangan kurikulum, menjadi kurikulum terpadu antar kurikulum pondok pesantren yang tradisional dengan modern dari pemerintah dalam hal ini departemen agama. Sepanjang pengamatan penulis, sistem kurikulum yang digunakan sama dengan kurikulum di Pesantren yang lain yaitu: (1) Materi Dasar-dasar Keislaman. (2) Penggunaan Kitab-kitab Referensi. (3) Materi Pelajaran Umum dan Keterampilan

Adapun kitab-kitab yang menjadi ajaran pokok di pesantren Bahrul Maghfiroh kebanyakan adalah kitab-kitab madzhab empat, terutama kitab-kitab dari madzhab Syafi'i seperti Riyadhus Sholihin, Bulughul Maram, Fathul Bari, Tafsir al-Maraghi, tafsir Jalalain, dan beberapa kitab fikih kontemporer seperti fikih Sunnah karya Sayyid Sabiq. Namun demikian, Kyai Lukman pada khususnya dan pondok pesantren Bahrul Maghfiroh pada umumnya tidak berafiliasi dengan salah satu aliran keagamaan manapun, juga tidak melibatkan diri dengan satu partai politik manapun. Sehingga dapat dikatakan bahwa Kyai Lukman merupakan sosok kyai yang independen dan perjuangannya tidak terikat dan terpengaruh dengan apapun, selain panggilan jiwanya sebagai

seorang kyai yang memiliki kewajiban menyebarkan ilmu.¹³

Dalam mengembangkan metode pembelajarannya, Kyai Lukman menggunakan beberapa metode, yaitu:

(1) Metode Tradisional

Metode ini digunakan dalam pembelajaran di Pesantren Bahrul Maghfiroh dalam berbagai bentuk, misalnya: *Pertama, metode sorogan*, yaitu metode yang ditempuh dengan cara guru menyampaikan pelajaran kepada santri secara individual, biasanya cara mengajar seperti ini juga dilakukan di surau-surau, masjid-masjid dan rumah. Penyampaian pelajaran kepada santri seperti ini biasanya dipraktikkan pada santri kelas awal atau kelas paling tinggi yang jumlahnya sedikit.¹⁴ Melalui metode ini, Kyai Lukman dan para guru di Pesantren Maghfiroh dapat menangkap perkembangan intelektual santri secara utuh. Para guru dapat memberikan bimbingan penuh kejiwaan sehingga dapat memberikan tekanan pengajaran kepada santri-santri tertentu atas dasar observasi langsung terhadap tingkat kemampuan dasar dan kapasitas mereka. Sebaliknya, penerapan metode sorogan menuntut kesabaran tinggi. Di samping itu aplikasi metode ini membutuhkan waktu yang lama, yang berarti pemborosan, kurang efektif dan efisien.

Kedua, metode wetonan atau disebut *bendongan*, yakni metode pengajaran dengan cara guru membaca, menerjemahkan, menerangkan dan mengulas buku-buku Islam dalam bahasa Arab sedang santri mendengarkannya.¹⁵ Mereka menyimak kitabnya sendiri dan membuat catatan-catatan tentang kata-kata atau buah pikiran yang penting-penting dari Kyai. Sebenarnya metode seperti ini merupakan adaptasi dari metode pengajaran agama yang berlangsung di Timur Tengah terutama di Mekkah dan Al-Azhar, Mesir. Karena kedua tempat ini dianggap sebagai poros keilmuan bagi kalangan pesantren sejak awal pertumbuhannya hingga perkembangannya yang sekarang.

¹³ Interview dengan beberapa ustad di Pesantren Bahrul Maghfiroh: 21/11/2010.

¹⁴ Observasi di Pesantren Bahrul Maghfiroh: 21/11/2010.

¹⁵ Observasi di Pesantren Bahrul Maghfiroh: 21/11/2010.

Oleh karena itu dari perspektif metodologis, pengajaran model wetonan di pesantren merupakan dampak jaringan intelektual dalam skala internasional.

Metode sorogan dan wetonan sama-sama memiliki ciri atau literal. Bersamaan dengan penggunaan metode ini di Pesantren Maghfiroh, berkembang pula tradisi hafalan. Bahkan di pesantren ini, keilmuan belum dianggap sah dan kokoh bila santri belum memiliki kemampuan hafalan yang memadai, baik hafalan al-Qur'an, hadis-hadis Nabi, atau hafalan kaidah-kaidah dalam ilmu fiqih, ushul dan bahasa.

Di pesantren ini, kedua metode tersebut secara didaktik-metodik terbukti memiliki efektifitas dan signifikansi yang tinggi dalam mencapai hasil belajar. Sebab metode ini memungkinkan Kyai dan para ustad lainnya membimbing secara maksimal kemampuan santri dalam menguasai materi. Kedua metode tersebut sebenarnya merupakan konsekuensi logis dari layanan yang sebesar-besarnya kepada santri. Penulis turut mengamati ketika kedua metode ini diterapkan, para santri memperoleh kesempatan untuk bertanya atau meminta penjelasan lebih lanjut atas keterangan kyai. Sementara catatan-catatan yang dibuat santri di atas kitabnya membantu untuk melakukan telaah atau mempelajari lebih lanjut isi kitab tersebut setelah selesai.

(2) Metode Kombinatif

Untuk menghadapi perkembangan metode yang diterapkan dalam lembaga pendidikan modern, Kyai Lukman merasa perlu untuk menyempurnakan berbagai metode yang telah dipakai di pesantrennya. Kyai Lukman selalu berpikir seksama tentang efektifitas, efisiensi dan relevansi metode-metode tersebut untuk menemukan kelemahan dan keunggulannya. Sehingga jelas metode mana yang harus tetap dipertahankan dan metode mana yang harus disempurnakan atau bila perlu diganti. Menurut Kyai Lukman, para Kyai dan ustadz perlu melakukan pengembangan dan pembenahan ke dalam secara kontinyu, baik metodologi, teknologi dan aktivitas pendidikan agar mampu berkompetisi atau paling tidak mampu mengejar ketertinggalan dengan berpedoman pada "*Memegang*

yang lama yang masih tetap relevan serta mengambil yang baru yang lebih baik”.

Metode yang diterapkan pesantren pada prinsipnya mengikuti selera kyai, yang dituangkan dalam kebijakan-kebijakan pendidikannya. Dari perspektif metodik, pesantren terpolarisasikan menjadi tiga kelompok: *Pertama*, kelompok pesantren yang hanya menggunakan metode yang bersifat tradisional dalam mengajarkan kitab-kitab Islam klasik. *Kedua*, kelompok pesantren yang hanya menggunakan metode-metode hasil penyesuaian dengan metode yang dikembangkan pendidikan formal. *Ketiga*, pesantren yang menggunakan metode-metode yang bersifat tradisional dan mengadakan penyesuaian dengan metode pendidikan yang dipakai dalam lembaga pendidikan formal. Menurut pengamatan penulis, kelompok yang ketiga inilah yang dipilih Kyai Lukman dalam mengembagkan metode pembelajaran di pesantren yang ia pimpin.¹⁶

Pilihan metode yang diterapkan Kyai lukman ini menunjukkan bahwa Pesantren Bahrul Maghfiroh telah menempuh sikap adaptif terhadap perkembangan pendidikan di lingkungannya. Bukti bahwa Pesantren Bahrul Maghfiroh telah menempuh sikap adaptif terhadap perkembangan pendidikan nasional adalah berdirinya SD, SLTP dan SMU di bawah kepemilikan yayasan tersebut. Penyerapan terhadap metode-metode baru semakin dilakukan oleh para pimpinan pesantren ini untuk diujicobakan. Tampaknya Kyai Lukman dan para ustadznya benar-benar menyadari tentang kelemahan metodik pendidikan pesantren klasik dan berupaya mengadakan pembaharuan.

Dapat juga dikatakan bahwa Pesantren Bahrul Maghfiroh telah mengadakan penyesuaian secara serius melalui penambahan secara horizontal, sehingga semakin melunturkan batas-batasnya dengan sistem pengajaran dari Barat. Beberapa metode belajar yang tampak asing di dunia pesantren seperti metode proyek, karyawisata, sosiodrama, widyawisata

¹⁶ Zamakhsyari Dhofier, " *Tradisi Pesantren* " Jakarta: LP3ES, Cetakan IV, 1985.

(studi banding), reinforcement (penguatan) dan modul, telah diterapkan di Pesantren Bahrul Maghfiroh tersebut. Contoh yang lain adalah metode diskusi, yang merupakan metode andalan di perguruan tinggi, telah diterapkan di pesantren ini. Kyai Lukman merupakan sosok yang familiar dan tidak menutup diri untuk mendengar dan menerima pendapat orang lain, apalagi anak didiknya. Bahkan akhir-akhir ini pesantren ini seringkali mengadakan seminar dengan mengundang narasumber dari dalam maupun dari luar kota, sehingga mengubah kesan metodik di pesantren ini.

4. Tipe Kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim

Tipe kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim dapat dilihat, persepsi atau ditanggapi melalui kebijakan atau cara-cara yang ditempuh dalam kepemimpinannya. Adapun persepsi atau tanggapan para bawahan terhadap kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim tidak selalu sama antara bawahan yang satu dengan bawahan yang lainnya. Dari berbagai macam persepsi tersebut, peneliti dapat mengklasifikasikannya sebagai berikut :

a. Kharismatik

Masyarakat Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh dan juga masyarakat di luar pondok pesantren menganggap bahwa Kyai adalah seorang pemimpin yang kharismatik. Adapun tentang kharisma yang dimiliki Kyai, banyak pernyataan yang menunjukkan bahwa Kyai memang seorang pemimpin yang kharismatik. Kharismatiknya dapat dilihat dari dukungan massa. Para bawahan dan masyarakat memberikan dukungan penuh terhadap kepemimpinan beliau, juga terhadap segala program-program pengembangan yang telah direncanakannya serta mereka berusaha memberikan kontribusi yang positif dalam upaya pengembangan pondok pesantren. Masyarakat memberikan dukungan, karena mereka yakin dengan kemampuan beliau dalam memimpin pondok pesantren dan mereka juga percaya bahwa program-program yang telah direncanakan Kyai akan dapat membawa pondok pesantren kearah yang lebih baik serta dapat lebih maju dan berkembang di masa yang akan datang, sesuai dengan tujuan atau cita-cita yang ingin dicapai bersama.

Dari pengamatan selama berada di lingkungan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh, peneliti melihat bahwa Kyai Lukman Al Karim adalah memang seorang pemimpin yang sangat kharismatik. Kharisma yang dimiliki Kyai Lukmanul Karim, dapat dilihat dari dukungan masyarakat yang sangat besar terhadapnya. Dari pengamatan peneliti selama berada di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh dan beberapa kali sempat mengikuti acara pengajian, seperti pengajian mingguan yang dilangsungkan setiap hari senin di aula pondok pesantren dihadiri ratusan jamaah. Demikian juga pada pengajian dalam rangka memperingati hari besar Islam yakni Isra' Mi'raj Nabi Besar Muhammad Saw, Maulid Nabi muhammad SAW yang baru saja dilangsung pada hari minggu tanggal 30 januari 2011. Dihadiri oleh ribuan jamaah. Sedangkan pada acara peringatan hari ulang tahun Pondok pesantren atau mengenang wafatnya ayahanda beliau pada maret 2010, yang sempat peneliti hadiri, terlihat ratusan ribu jamaah yang hadir pada pengajian tahunan tersebut.

b. Transformasional

Pada bagian sebelumnya telah dikemukakan bahwa kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim telah mampu merealisasikan tiga hal sebagai berikut: (1) membuat para pengikutnya menjadi lebih peka akan pentingnya hasil-hasil pekerjaan, (2) memotivasi bawahan untuk memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan pondok pesantren dan (3) memberikan perhatian serta meningkatkan kebutuhan-kebutuhan para bawahan. Sehingga para bawahan merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap Kyai Lukman Al Karim sebagai pemimpin, dan para bawahan termotivasi untuk melakukan lebih banyak daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.¹⁷

Jika kepemimpinan seseorang mampu merealisasikan tiga hal tersebut di atas, berarti itu merupakan kepemimpinan transformasional. Karena itu, kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh termasuk tipe kepemimpinan transformasional. Kalau dikaitkan dengan teori kepemimpinan transformasional, maka hal ini sesuai dengan teori

¹⁷ Interview dengan beberapa ustad di Pesantren Bahrul Maghfiroh: 21/11/2010.

yang diformulasikan oleh Bass (1985) bahwa tingkat sejauh mana seorang pemimpin disebut transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikutnya. Para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih peka akan pentingnya hasil-hasil dari pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi, dan menyebabkan para pengikut memindahkan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan organisasi.¹⁸

Terkait dengan persoalan tipe kepemimpinan transformasional, Leithwood dan Jantzi¹⁹ berpendapat bahwa hadirnya gaya atau tipe kepemimpinan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen tingkat tinggi (*high levels of commitment*) pada diri bawahan untuk merespon kompleksitas dan ketidakpastian yang bersifat alami atau warisan tradisi dari agenda reformasi organisasi. Dengan kapasitas kepemimpinan transformasional ini juga akan mempermudah usaha mempercepat atau pemercepatan pertumbuhan kapasitas bawahan dalam mengembangkan diri untuk merespon secara positif agenda pengembangan organisasi (pondok pesantren).

Lebih lanjut Leithwood menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan membangun kultur organisasi²⁰. Dengan demikian bahwa kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan sejati karena kepemimpinan ini bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya.

Pernyataan-pernyataan di atas sangat tepat bila dikaitkan dengan kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim, karena

¹⁸ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi; Leadership in Organization*, Alih Bahasa: Yusuf Udaya, Jakarta: Prenhanlindo, 1994, h. 297.

¹⁹ Sudarman Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar; Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajar*. Jakarta: bumi aksara, 2003, h. 53.

²⁰ *Ibid*, h. 54.

kepemimpinanyangdijalankannyaselamainitelahmengarahkepada sebuah proses transformasi pondok pesantren yang dipimpinnya. Proses mentransformasi pondok pesantren tersebut dilakukan dengan cara menggerakkan, mengarahkan, dan memotivasi serta membimbing para bawahan (pengurus pondok pesantren, guru/asatizh dan santri) serta seluruh masyarakat di lingkungan Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh untuk terus bekerja keras, berusaha meningkatkan kinerja dan kualitas keilmuan mereka. Selain itu, Kyai Lukman Al Karim juga selalu memberikan dukungan kepada bawahan dalam menjalankan semua program-program yang telah direncanakan dan sama sekali tidak pernah memberikan penekanan-penekanan kepada para bawahan, artinya Kyai memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka, sehingga seluruh komunitas pondok pesantren dapat melaksanakan tugas-tugas mereka dengan baik dan penuh rasa tanggungjawab serta berusaha meningkatkan kebutuhan dan kesejahteraan bawahan dengan tujuan agar dalam menjalankan berbagai tugas yang diemban para bawahan semakin bersemangat dan berusaha memberikan kontribusi yang positif dalam pengembangan pondok pesantren.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, tentang perilaku kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim, beliau adalah pemimpin yang mampu menyeimbangkan antara orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan atau yang dikenal dengan *high-high theory*, yaitu orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan dengan bawahan juga tinggi.²¹ Hal ini tampak dalam pengakuan orang dekat beliau seperti Sekretaris Pondok Pesantren Ust Faiq Hamdani, Ust. Arif Rahmanm dan lain-lain.

Kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim cukup efektif karena mampu menggabungkan antara kedua jenis perilaku tersebut. Dikatakan demikian, karena kepemimpinannya tidak akan efektif jika hanya orientasi pada tugas saja serta tidak mau menjaga dan menjalin hubungan yang harmonis dengan orang-orang yang pimpinnya. Para bawahan tidak akan sungguh-sungguh melaksanakan suatu tugas jika antara mereka dan

²¹ Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi; Leadership in Organization*, Alih Bahasa: Yusuf Udaya, Jakarta: Prenhanlindo, 1994, h. 320.

pemimpin tidak terjalin hubungan yang baik. Dampak dari hal tersebut adalah pekerjaan tidak selesai tepat waktu dan hasilnya bahkan tidak sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan. Para bawahan dalam melaksanakan tugas tersebut tidak sepenuh hati dan kurang bertanggungjawab. Jelasnya, antara orientasi tugas dengan orientasi hubungan tidak bisa dipisahkan. Jika dikaitkan dengan teori, maka apa yang diungkapkan oleh beberapa informan di atas sesuai dengan teori perilaku yang mengatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan pemimpin yang bersangkutan, dimana sikap dan gaya kepemimpinan itu tampak dalam kegiatan sehari-hari, dalam hal bagaimana cara pemimpin itu memberi perintah, memberi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, memotivasi, membimbing, dan mengawasi, mengambil keputusan dan lain-lain.

Kepemimpin Kyai Lukman Al Karim selama ini mendapat respon positif dari para bawahan dan masyarakat pada umumnya. Respon yang positif tersebut termanifestasi dalam bentuk dukungan terhadap kepemimpinannya dan terhadap semua program-program pengembangan pondok pesantren yang telah direncanakannya.

Antara Kyai sebagai pimpinan dan para bawahannya, telah tumbuh rasa saling percaya, saling menghargai dan menghormati. Para bawahan merasa hormat dan patuh terhadap semua instruksi dan selalu termotivasi untuk memberikan sesuatu yang berguna bagi pondok pesantren. Para bawahan kesangkut keterlibatan emosional yang lebih besar dalam misi kelompok dan komitmen yang lebih besar pula terhadap tujuan-tujuan pondok pesantren yang ingin dicapai bersama. Sikap bawahan dan masyarakat yang demikian itu, semata-mata dilandasi oleh rasa ikut memiliki dan bertanggungjawab terhadap kemajuan dan perkembangan pondok pesantren.

Jadi, kepemimpinan dianggap kondusif apabila kepemimpinan tersebut melahirkan rasa saling percaya, saling menghargai, menghormati, antara pemimpin dan yang dipimpin sehingga keterikatan mereka secara emosional dapat memberikan dampak yang positif bagi pengembangan sebuah lembaga atau pondok

pesantren. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan Kyai Lukman Al Karim di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang berhasil dan kondusif bagi Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh. Sebab, sebagai pondok pesantren yang masih baru berdiri, Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh Malang membutuhkan kepemimpinan yang visioner, inovatif, kooperatif dan transformatif untuk melahirkan dinamisasi pondok pesantren dan dapat menggiring pondok pesantren kearah yang lebih baik dan bisa survive atau eksis di masa yang akan datang. Dengan demikian, maka tesis dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional efektif dan kondusif bagi pengembangan pondok pesantren.

c. Visioner

Seorang pemimpin tidak hanya dituntut harus memiliki kemampuan manajerial akan tetapi juga dituntut harus memiliki pandangan jauh ke depan dalam rangka menjadikan mengantar santrinya menjadi orang-orang yang benar-benar mandiri lahir bathin dan menjadikan organisasi yang selalu dinamis, tidak stagnan. Kyai Lukman tidak hanya bercita-cita bahwa anak didiknya hanya bisa menguasai ilmu-ilmu agama semata, tetapi juga mampu membiayai hidupnya dengan belajar beternak dan sebagainya, agar nantinya setelah pulang dari pesantren dan menghadapi realitas kehidupan yang sesungguhnya, para santri mampu hidup mandiri dan tidak menggantungkan diri kepada orang tua mereka.

C. Kesimpulan

Guna memenuhi semua kebutuhan pendidikan di pesantrennya, Kyai Lukman menggunakan beberapa macam bentuk pendanaan: *Pertama*, dana pribadi, adalah dana yang langsung dikeluarkan dalam bentuk uang maupun lainnya untuk membiayai sekolah, kuliah, pembelian buku, dan kebutuhan hidup setiap hari, menggaji para guru dan membelikan bahan makanan untuk para santrinya. *Kedua*, dana hasil amal usaha pesantren. Adapun bentuk-bentuk usaha bisnis tersebut diantaranya perusahaan travel haji dan umrah, program manasik haji dan umrah, dibawah kepengurusan PT. Basmah Jaya Wisata.

Dari hasil temuan penelitian, ditemukan bahwa gaya

kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim dalam meningkatkan kualitas SDM di Pondok Pesantren Bahrul Maghfiroh adalah Menanamkan sikap *wara'*, *uswatun hasanah* (teladan) dan *Riyadloh* (*tirokat*) kepada setiap santri, pengurus dan dewan asatizh. Sementara itu sistem kurikulum yang digunakan di Pesantren Bahrul Maghfiroh meliputi materi dasar-dasar keislaman, penggunaan kitab-kitab referensi, materi pelajaran umum dan ketrampilan. Sementara dalam mengembangkan metode pembelajarannya, Kyai Lukman menggunakan beberapa metode, yaitu: *Pertama*, metode tradisional. Metode ini digunakan dalam pembelajaran di Pesantren Bahrul Maghfiroh dalam berbagai bentuk *metode sorogan*, yaitu metode yang ditempuh dengan cara guru menyampaikan pelajaran kepada santri secara individual. Kemudian *metode wetonan* atau disebut *bendongan*. *Kedua*, metode kombinatif. Untuk menghadapi perkembangan metode yang diterapkan dalam lembaga pendidikan modern, Pilihan metode yang diterapkan Kyai Lukman ini menunjukkan bahwa Pesantren Bahrul Maghfiroh telah menempuh sikap adaptif terhadap perkembangan pendidikan di lingkungannya. Sebagai buktinya adalah berdirinya SD, SLTP dan SMU di bawah kepemilikan yayasan tersebut.

Tipe kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim dapat dilihat, persepsi atau ditanggapi melalui kebijakan atau cara-cara yang ditempuh dalam kepemimpinannya. Adapun persepsi atau tanggapan para bawahan terhadap kepemimpinan Kyai Lukman Al Karim tidak selalu sama antara bawahan yang satu dengan bawahan yang lainnya. Dari berbagai macam persepsi tersebut, peneliti dapat megklasifikasikan bahwa Kyai Lukman memiliki tipe pemimpin kharismatik, transformasional, dan visioner.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Mukti, 1986. *Pondok Pesantren dalam Sistem Pendidikan Nasional, Pusat Studi Interdisipliner tentang Islam*. Surabaya; IAIN Sunan Ampel
- Arifin, Imron. 1993. *Kepemimpinan Kiyai: Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasahada press
- Bogdan. RC dan Biklen. SK, 1992, *Qualitative Research for Educational to theory and methods*, London: Allyn and Bacon. Inc
- Danim, Sudarman. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajaran; Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: bumi aksara
- Dhofier, Zamakhsyari. 1985. " *Tradisi Pesantren* " Jakarta: LP3ES, Cetakan IV,
- Kartono, Kartini. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan* . Jakarta: PT Raja Gramindo Persada
- Moleong, Lexy. 2002. " *Metodologi Penelitian Kualitatif* ". Bandung: Remaja Rosdakarya, hlm.12
- Qomar, Mujamil. 2010. " *Pengembangan Sistem Pendidikan Pesantren Dalam Perubahan Sosial* ". Dalam Edukasi, Jurnal Penelitian Agama dan Keagamaan. Volume 8, Nomor 1, Januari-April 2010, hlm. 3909-3925. (Jakarta: Puslitbang Pendidikan Agama dan Keagamaan)
- Rahardjo, M. Dawam. 1985.. *Pergulatan Dunia Pesantren; Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M.
- Rivai, Viethzal. 2006. " *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* ". Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Soekanto.1999. *Kepemimpinan Kyai Dalam Pesantren*. Jakarta: LP3ES
- Spradley, James.1980. *Participant Observation*, Holt, Rinehart, And Winston.
- Wahid, Abdurrahman. 1999. *Pondok Pesantren Masa Depan*, dalam Saifuddin Zuheri dkk. Bandung: Radja Grafindo Persada
- Yin, Robert K. 2006. *Studi Kasus, Desain dan Metode*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Yukl, Gary. 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi; Leadership in Organization*, Alih Bahasa: Yusuf Udaya, Jakarta: Prenhanlindo